

**Revista Eletrônica de Ciência Administrativa (RECADM) - ISSN 1677-7387**  
**Faculdade Cenecista de Campo Largo - Coordenação do Curso de Administração**  
v. 6, n. 1, maio/2007 - <http://revistas.facecla.com.br/index.php/recadm/index>

**CONTORNOS DA ISONOMIA:**

**ARTICULAÇÃO ENTRE ELEMENTOS DE RACIONALIDADE NA GESTÃO DE UMA ONG**

Washington José de Souza<sup>1</sup>  
Newton Barretto Lins<sup>2</sup>

**Resumo**

Este texto descreve o modo como elementos de racionalidade se articulam na gestão de uma Organização Não-Governamental tomando como base teórica o Paradigma Paraeconômico (Ramos, 1989) e o eixo metodológico adotada por Serva (1996). No aspecto processual, foram realizadas entrevistas individuais estruturadas e a análise de conteúdo. De acordo com as premissas que delimitam o conceito de isonomia, a Organização estudada não faz jus a tal denominação, em que pesem as ocorrências de trabalho livre de constrangimentos e de satisfação com o trabalho e orgulho dos trabalhadores com a imagem da organização. Tal fato ocorre em virtude da elevada centralização da decisão, que limita a autonomia e processos de atualização pessoal.

Palavras-chave: Isonomia; Organizações Substantivas; Racionalidade.

**Abstract**

This text describes the way as elements of rationality are articulated in the management of a Non-Governmental Organizations taking into account the theoretical basis of the Paraeconomical Paradigm (Ramos, 1989) and the methodological axle adopted by Serva (1996). Regarding to the process, it was carried out individual structured interviews and the analysis of content. In accordance with the premises that delimit the concept of equality, the studied Organization does not live up to such a denomination, even when one consider the presence of work free of embarrassments e satisfaction with the work and pride of the workers with the image of the organization. Such a fact takes place because of the high centralization of the decision, which limits the autonomy and processes of personal updating.

Key Words: Equality; Substantive Organizations; Rationality.

**1. Introdução**

O mercado, nos dias atuais, aparece imbricado na vida humana de tal forma que nos modelos organizacionais prevalecem valores e comportamento voltados quase exclusivamente para uma única dimensão, qual seja, aquela relativa à adoção de comportamento econômico restrito à troca mercantil e à produção e distribuição de riquezas materiais. Polanyi (2000) denunciou essa limitação, em *A Grande Transformação*, atentando, para além do mercado, outras três dimensões de economia: a domesticidade, a reciprocidade e a redistribuição. É, pois, nesse universo não mercadológico de economia que o presente texto, ao adotar como eixo teórico a discussão de Ramos (1983) em torno do conceito de isonomia, descreve a forma como elementos típicos a organizações isonômicas se manifestam e interagem com outros de racionalidade instrumental. Em essência, a pesquisa delineia contornos empíricos do construto isonomia com base na construção teórica desenvolvida por Ramos (1983) em *A Nova Ciência das Organizações*.

É fato que o tempo vivido pelas pessoas nas organizações estabelece formas peculiares de comunicação entre o mundo do trabalho e o mundo da vida – constituído pela família, pela comunidade e pelo contato com o

<sup>1</sup> Universidade Federal do Rio Grande do Norte - UFRN

<sup>2</sup> Universidade Potiguar - UnP

espaço natural – cujos valores simbólicos e ações delas derivadas se confundem, com prevalência daquele mais estruturado, prescritivo e planejado, qual seja, o mercado (CLEGG et al., 2001).

Apesar dos constrangimentos causados pelo mundo do trabalho a Teoria das Organizações corrente desenvolveu-se e até submeteu-se a uma perspectiva de mercado não admitindo a incorporação de outras noções de comportamento de racionalidade substantiva. Nesse sentido, assevera Ramos (1989, p. 135) que "a organização econômica é apenas um caso particular de diversos tipos de sistemas microssociais" e, por essa razão, "as situações em que os seres humanos se defrontam com tópicos relativos à própria atualização, adequadamente atendida, têm exigências sistêmicas diferentes daquelas que atendem aos contextos econômicos".

É com base neste entendimento que o presente estudo discute dinâmicas dos mundos da vida e do trabalho sob relações dicotômicas entre sofrimento e auto-realização, rigor técnico e contribuição social, centralismo e autonomia e hierarquia e flexibilidade. A racionalidade é, não raro, tema adotado como eixo norteador dessa discussão e, portanto, é a partir dela que se parte para delinear contornos teórico-empíricos da isonomia. Adiante, são abordados aspectos metodológicos do estudo, os resultados da pesquisa e as considerações finais, que conduzem à dificuldade de se qualificar a Organização estudada como isonomia em virtude, principalmente, da elevada centralização da autoridade e do processo de tomada de decisões.

## **2. Contornos teóricos da Isonomia**

O conceito de "razão moderna" foi abordado pela primeira vez por Hobbes como "capacidade que o indivíduo adquire 'pelo esforço' e que o habilita a nada mais do que fazer o 'cálculo utilitário de conseqüências'" (RAMOS, 1989, p. 3). Tornou-se "indagação consciente" de Hobbes, a distorção que o vocábulo sofria em seu significado original. Entretanto, desde então, num processo que o autor denomina de "transavaliação da razão", o termo passa a ser empregado por cientistas e leigos numa "feição enganadora" e refletindo uma "profunda desorientação".

Entendendo que, de fato, tal distorção entre a palavra e o significado atribuído ocorre na atualidade, interessando tal distorção à perpetuação do modelo produtivo centrado no mercado e, ainda, que há uma substancial influência do tipo de racionalidade predominante na prática organizacional sobre o sentido percebido do trabalho, torna-se importante atentar para a dicotomia entre o significado original do vocábulo "razão" e o atual e distorcido significado, sendo recomendável, então, o uso distinto das duas expressões para designar contextos e práticas comportamentais correntes. As expressões necessárias a esse universo foram originalmente abordadas por Weber (2003) sob as denominações de razão instrumental e razão substantiva.

Essa distinção é útil à compreensão de dinâmicas particulares de estilos gerenciais, tanto de organizações de economia solidária quanto de organizações de mercado ou governamentais. O que ressalta, entretanto, da análise da atual Teoria das Organizações, é que tal distinção, ou não foi percebida, denunciando ingenuidade, ou foi utilizada, sagazmente, para justificar um determinado estado de coisas.

No Paradigma Paraeconômico, Ramos (1989), suporte referencial do presente estudo, propõe um quadro multidimensional de vivências organizacionais possíveis em que uma diversidade de modos de vida coexiste

com o enclave mercado. O Paradigma considera desde o sujeito “isolado” e a “anomia” coletiva até o engajamento individual e coletivo altamente estruturado. Duas variáveis principais são destacadas: em um eixo, o espaço produtivo parte da orientação individual para a orientação comunitária, e, no outro eixo, normas operacionais vão desde a ausência até a prescrição absoluta. Esclarece o autor (1989, p. 143) que “quanto maior é o caráter econômico do trabalho, menos oportunidade de atualização pessoal é oferecida aos que o executam pelas respectivas prescrições operacionais.” A proposta do Paradigma Paraeconômico é a da delimitação do mercado como “mais um enclave” no amplo sistema social.

O autor não está sozinho: uma corrente de pensadores vem corroborando com a tese da ampliação dos estudos organizacionais, para além das fronteiras acanhadas do mercado, de forma a incluir novos modos de satisfação de necessidades sociais e de atualização pessoal. Tal proposta não é, de forma alguma, novidade no mundo do trabalho. Todavia, a crise capitalista tem acelerado a proliferação de ambientes de desenvolvimento humano, mais gratificantes e capazes de conciliar intentos pessoais com objetivos organizacionais, concretizados, por exemplo, via trabalho voluntário, assistência social, trabalho cooperativo e organização comunitária, dentre outros. No Paradigma Paraeconômico tais formas organizacionais estão próximas da isonomia, sob o seguinte juízo:

É possível que não se encontre a completa materialização do conceito que, afinal de contas, serve apenas como propósito heurístico. Mas todo mundo pode imaginar as tentativas de ambientes isonômicos que já funcionam [...] nas quais, em última instância, as pessoas buscam estilos de vida que transcendem os padrões normativos que dominam a sociedade como um todo. (RAMOS, 1989, p. 151)

Para Ramos (1989), é factível a existência de organizações que propiciem aos sujeitos a capacidade de decidir rumos pessoais de vida, de acordo com a fluidez de processos individuais e sociais. Não há alusão à extinção de práticas organizacionais de mercado, mas, sim, uma “delimitação do mercado como mais um enclave”, numa migração da sociedade essencialmente centrada no mercado para uma sociedade multicêntrica em que o mercado é tão somente um componente constitutivo ao lado de outros. As organizações isonômicas, por sua vez, não são indeterminadas em termos de dinâmicas de funcionamento, pois, esclarece Ramos (1989, p. 146), “a total eliminação de prescrições e de normas é incompatível com uma significativa atualização humana, no contexto do mundo social”.

Ao delinear os vários enclaves do Paradigma, e, dentre eles, a isonomia, o autor (1989, p. 150) afirma que ela “pode ser definida como um contexto em que todos os membros são iguais”, alertando que tal hipótese “não significa nenhum nostálgico anseio de uma volta ao passado, mas serve apenas para chamar a atenção para formas possíveis de ambientes sociais igualitários”. Dessa forma, a isonomia contemplaria cinco características fundamentais: o objetivo essencial é permitir a atualização dos membros da organização; é aparentemente autogratificante, uma vez que nela indivíduos livremente associados desempenham atividades compensadoras em si mesmas; as atividades são sobretudo promovidas como vocações, não como empregos; o sistema de tomada de decisões e de fixação de diretrizes políticas é totalmente abrangente, não permitindo diferenciação entre liderança ou gerência e subordinados; a eficácia exige que prevaleçam entre seus membros relações interpessoais primárias.

Se, por um lado, o mercado não proporciona a satisfação ampliada de demandas sociais que não geram lucro, por outro, a dinâmica de funcionamento do Estado, seja pela crise econômica do modelo econômico que garante, seja pela excessiva burocracia, impede o alcance da satisfação. É assim que as organizações solidárias e de atenção social tomam espaço crescente no provimento de serviços, na produção de bens e no suprimimento de demandas comunitárias.

Em Coelho (2000), é possível encontrar pontos de convergência que permitem situar as organizações de terceiro setor como isonomias, pois:

- a) é grande a influência e a liderança de dirigentes que, apesar disso, tomam decisões em processos participativos, através de assembléias e conselhos, legitimando a ação perante os demais membros;
- b) mantém um estatuto apenas para satisfazer exigências legais, imperando, entretanto, a experiência cotidiana na condução dos processos;
- c) a estrutura não apresenta um organograma rigorosamente seguido. Com exceção da diretoria, os demais níveis funcionam porque alguém se responsabiliza pela função;
- d) adotam estrutura informal em função de serem, em boa medida, relativamente pequenas;
- e) utilizam a improvisação na condução administrativa visto que o gerenciamento não constitui seu foco.

Mudanças nessas características começam a se configurar uma vez que, segundo Coelho (2000), associações vêm demonstrando elevada preocupação com a profissionalização da gestão e com a rentabilidade devido à visibilidade pública que adquirem e às novas perspectivas de atuação que surgem. A autora denuncia que “o mercado não produziu administradores capazes de lidar com as especificidades dessas organizações. Em conformidade com a sua formação, esses administradores aplicam no setor práticas administrativas de empresas privadas, que nem sempre são as mais adequadas.” (COELHO, 2000, p. 121)

Andion (1998, p. 12), por sua vez, destaca dois dispositivos que diferenciam a economia social da economia de mercado: 1) *uma solidariedade interna*, baseada na idéia de responsabilidade coletiva partilhada entre os membros do grupo; 2) a *não apropriação do lucro para uso individual*, que passa a ser utilizado pela coletividade de membros.

A possibilidade de estabelecimento de uma nova era produtiva, mais centrada em valores substantivos, é evidente. É necessário, então, que ações gerenciais no interior dessas organizações sejam particularizadas, a partir do próprio sentido transformador que é observado em sua gênese.

Os fatores de racionalidade desenhados por Ramos (1989) em sua teorização, são apontados por uma corrente de pensadores como principais diferenciadores de particularidades gerenciais entre organizações de economia solidária e organizações de mercado. A tipologia de racionalidade, instrumental e substantiva, foi abordada em estudo empírico levado a efeito por Maurício Serva, em Salvador, Bahia, demonstrando, na prática administrativa, a forma como em organizações de atenção social e de natureza solidária elementos de racionalidade interagem em processos de gestão selecionados. O presente estudo lança mão, como quadro referencial, daquele exercício para mapear componentes de isonomia em uma ONG, que possui destaque nacional, de atenção à saúde.

### **3. Metodologia**

Cumprindo destacado e reconhecido papel, em nível nacional, a ONG estudada, aqui denominada de *Casa Viver*, tem como missão o amparo a famílias com crianças portadoras de câncer – moradoras no interior de um estado, localizado na região Nordeste do Brasil – que vêm à capital em busca de terapia. São famílias carentes que, necessitando de tratamento oncológico fora de seus domicílios, além de sofrerem acréscimo de custos e dispêndios, passam pelo *stress* e pela perturbação emocional advindos do enfrentamento a um mundo estranho ao universo familiar e comunitário.

A Casa atende à criança enferma e ao acompanhante, oferecendo hospedagem, alimentação, traslados, medicamentos e assistência social, psicológica, odontológica, de atividades sócio-educativas e de lazer, durante a estada na capital para atendimento médico-hospitalar. Numa extensão dessa missão, a CACC Durval Paiva acompanha a família, em seu domicílio, com doações de cestas básicas, roupas, calçados, brinquedos e, através do Projeto Vida, promovendo melhorias nas residências dos pacientes de forma a proporcionar-lhes ambiente adequado, saudável e seguro, contribuindo assim para a eficácia do tratamento. Conta com 66 funcionários efetivos e um grupo de voluntários, formando uma equipe multidisciplinar composta por médico, psicólogo, assistentes sociais, nutricionista, dentista, educadores artísticos, instrutor de informática, profissionais de marketing e de administração.

O tema foi abordado com base em resultados obtidos por Serva (1996), em tese de doutorado, e de recomendações ali expostas. No aspecto processual, todavia, foram excetuados o método e as técnicas de coleta e análise dos dados que, no caso aqui descrito, privilegiou entrevistas individuais estruturadas e a análise de conteúdo.

Reconheceu-se a possibilidade de extensão do assunto quanto ao modo de inserção das pessoas nas organizações de economia solidária, a influência do estilo gerencial sobre a satisfação com o trabalho dos participantes, o significado do trabalho e o comportamento organizacional, entre outros aspectos, entretanto, optou-se por limitar o estudo à racionalidade, com ênfase nos elementos observados por Serva (1996) e na decorrente classificação da organização no *continuum* por ele proposto.

O objeto de pesquisa foi considerado apenas quanto aos processos organizacionais relatados pelo autor, em número de onze.

A aplicação do método de estudo de caso possibilitou a verificação exclusiva da organização em tela e a definição de um específico estilo gerencial, de forma que, a condição não probabilística da amostra, impede que as conclusões obtidas sejam estendidas para o universo das organizações de natureza solidária.

Considerando a indicação de Serva (1996) de que o Quadro de Referência por ele obtido permite a análise da racionalidade de qualquer organização produtiva, utilizou-se, na pesquisa ora relatada, procedimentos multimetodológicos, reproduzindo a experiência do autor, com inovação no objetivo geral e nas técnicas processuais adotadas. Preservou-se, por outro lado, a adoção da perspectiva qualitativa, de caráter descritivo.

Dentre as inovações propostas, uma primeira diz respeito ao uso de técnica de entrevistas, utilizadas com a finalidade de obter dos agentes pesquisados relato de incidentes críticos para uma posterior análise de conteúdo que, segundo a definição de Bardin (1977, p. 42), pode ser entendido como:

um conjunto de técnicas de análise das comunicações, que utiliza procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, visando a obter indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis indefinidas) destas mensagens.

Para as entrevistas foi adotado um roteiro estruturado com dezesseis perguntas básicas, objetivando o relato de experiências de cada respondente. Foram ouvidos oito dentre os sessenta e seis funcionários da Casa, em amostra não probabilística intencional, por indicação, de comum acordo entre os pesquisadores e os gestores da organização, tendo como critério de escolha a representação de todos os setores e níveis hierárquicos. As entrevistas foram gravadas, com permissão tanto dos gestores quanto dos respondentes.

Seguindo os passos orientados por Serva (1996), foram mapeados os indicadores predominantes em cada processo organizacional e a respectiva identificação da intensidade de racionalidade substantiva, avaliada a partir da quantificação (BARDIN, 1977, p. 101) da frequência com que determinado relato ocorreu nos discursos dos diversos agentes pesquisados. Cinco condições de intensidade foram criadas para qualificar o elemento indicador de racionalidade substantiva, predominante em cada processo. A eleição do elemento indicador de racionalidade substantiva, em cada um dos onze processos organizacionais, recaiu naquele de maior significado para os atores pesquisados. Isso significa dizer que, naqueles casos em que o indicador de racionalidade substantiva possui mínima, baixa ou média intensidade, não houve ocorrência de qualquer outro indicador com maior intensidade de racionalidade substantiva. A seguinte orientação foi adotada na qualificação da intensidade do elemento indicador de racionalidade substantiva:

- mínima: quando os indicadores de racionalidade expostos pelos participantes para o processo foram, majoritariamente, de racionalidade instrumental, tendo um ou dois informantes registrado o indicador predominante expresso no Quadro 1;
- baixa: quando os indicadores de racionalidade expostos pelos participantes para o processo foram, majoritariamente, de racionalidade instrumental, tendo três ou quatro informantes registrado o indicador predominante expresso no Quadro 1;
- média: quando os indicadores de racionalidade expostos para o processo foram equilibrados entre aqueles de racionalidade substantiva e aqueles de racionalidade instrumental. O elemento indicador de racionalidade substantiva foi, assim, aquele retratado pela maioria dos participantes, entre cinco e seis;
- elevada: quando os indicadores de racionalidade expostos para o processo foram, majoritariamente, de racionalidade substantiva, tendo parte significativa dos informantes, sete, feito alusão ao indicador de racionalidade substantiva preponderante;
- muito elevada: quando os indicadores de racionalidade expostos para o processo foram majoritariamente de racionalidade substantiva, tendo a totalidade, oito informantes, feito alusão ao indicador de racionalidade substantiva preponderante.

Para facilitar o entendimento desse exercício, foi adotado um quadro-resumo de análise similar àquele elaborado por Serva (1996, p. 461) para diagnosticar o grau de racionalidade das organizações por ele pesquisadas. Igualmente, foi utilizado o *Continuum de Intensidade de Racionalidade Substantiva* proposto pelo autor.

#### 4. Resultados da pesquisa

O estudo realizado na *Casa Viver* reforça a leitura de Serva (1997) quando, ao explicar o *Continuum de Intensidade de Racionalidade Substantiva*, aponta como improvável a ocorrência de uma organização cujo tipo de racionalidade possa estar situado em quaisquer dos pólos extremos, o que poderia indicar a exclusividade da racionalidade instrumental ou da racionalidade substantiva. Os registros dos informantes e a categorização de incidentes críticos ressaltam, na organização estudada, a coexistência de ações baseadas tanto em um, quanto no outro padrão de racionalidade.

A Figura 1 posiciona a Casa no *Continuum de Intensidade de Racionalidade Substantiva* permitindo uma compreensão genérica da articulação entre elementos de racionalidade instrumental e de racionalidade substantiva.

No continuum, a Casa aparece sob elevado grau de presença de elementos indicadores de racionalidade substantivo o que, a princípio, conduziria à possibilidade de se tratar de uma isonomia. O quadro-resumo de análise da Casa, em todos os processos considerados, respectivos elementos de racionalidade predominante e intensidade de racionalidade substantiva, é igualmente ilustrativo da predominância de elementos de racionalidade substantiva.

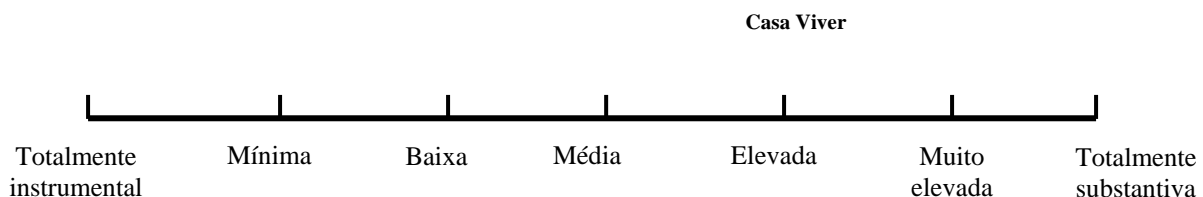


FIGURA 1 – *Continuum de Intensidade de Racionalidade Substantiva*

Dos oito elementos de racionalidade instrumental referenciados por Serva (1996), apenas dois apareceram como dominantes nos processos organizacionais da Casa:

- a) *utilidade*, predominante nos processos de tomada de decisão;
- b) *desempenho*, elemento predominante em três processos organizacionais, quais sejam, hierarquia e normas, controles e divisão do trabalho.

A quase totalidade dos entrevistados deixa evidente a falta de autonomia, mesmo para decidir coisas que lhes parecem ao seu alcance e que representariam ganhos se pudessem ser resolvidas no próprio cenário onde ocorre a demanda. Assim, é factível informar que, nesse processo, a Casa inicia um distanciamento do construto de isonomia.

Também nos controles organizacionais prepondera o elemento desempenho, com intensidade de racionalidade substantiva média, assim considerada devido à aceitação, pelos agentes, das condições de controle existentes visando à manutenção de um padrão operacional satisfatório ao equilíbrio. Além disso, a *autoavaliação* e o *entendimento* aparecem secundariamente como elementos de racionalidade substantiva.

As experiências na Casa evidenciam que os padrões a serem atingidos são estabelecidos unilateralmente. Contudo, dado aos compromissos com a causa e a missão da organização, a busca por qualidade e desempenho qualificado, impregnada no grupo, prevalece o exercício da autoavaliação, aliado ao autocontrole.

Cinco, dentre os seis elementos de racionalidade substantiva retratados por Serva, se destacaram na análise do conteúdo das falas dos entrevistados. Apenas o elemento *autonomia* não se manifestou em nenhum dos processos organizacionais. O *entendimento* aparece como elemento predominante nos processos organizacionais de estabelecimento de valores e objetivos e na forma como esses objetivos são comunicados. Os membros do grupo estão, em geral, dispostos a abrir mão de personalismos, em favor da missão da Casa. Esses valores e objetivos são comungados em reuniões periódicas no interior da equipe, na organização como todo e no cotidiano, junto ao público-alvo.

PROCESSOS ORGANIZACIONAIS	ELEMENTOS INDICADORES DE RACIONALIDADE PREDOMINANTE	INTENSIDADE DE RACIONALIDADE SUBSTANTIVA
Hierarquia e normas	Desempenho	Baixa
Valores e objetivos	Entendimento	Elevada
Tomada de decisão	Utilidade	Mínima
Controle	Desempenho	Média
Divisão do trabalho	Desempenho	Baixa
Comunicação e relações interpessoais	Autenticidade	Muito elevada
Ação social e realização	Valores emancipatórios	Muito elevada
Reflexão sobre a organização	Julgamento ético	Elevada
Conflitos	Autenticidade	Média
Satisfação individual	Autorealização	Muito elevada
Dimensão simbólica	Autorealização	Elevada
Classificação global	Autorealização	Elevada

Quadro 1 – Quadro-Resumo da Análise dos Elementos de Racionalidade  
Fonte: dados da pesquisa, 2006.

A coexistência de elementos de racionalidade instrumental e substantiva é um fenômeno validado por Serva (1996) que, invariavelmente, se refere à predominância de um sobre o outro, nunca à exclusividade de qualquer uma delas.

Importa, com foco no estudo de caso ora relatado, que se descreva como esses elementos se articulam no espaço produtivo sem que cause perplexidade aos atores envolvidos. No caso estudado, os objetivos finais da organização, totalmente voltados para o atendimento social, em contraposição à necessidade de obtenção



de fundos para a manutenção, que envolve relações econômicas e de poder, aparecem imbricados. Por essa razão, enquanto a efetividade da Organização se concretiza pela vivência, compartilhamento e disseminação de elementos de racionalidade substantiva por parte de seus integrantes, a atualização pessoal é timidamente alcançada em virtude da centralização de poder e da baixa intensidade da participação na tomada de decisões.

De outra forma, em diversos processos organizacionais a presença de elementos de racionalidade instrumental fica comprometida em virtude da missão e do objetivo final da Casa, totalmente dedicada à solidariedade: acolher as crianças que sofrem de câncer e seus familiares, minimizando desconfortos. Assim, mesmo em falas voltadas a *desempenho, fins, utilidade, maximização de recursos, êxito e resultados*, a análise remete à presença de racionalidade substantiva, uma vez que os atores entendem cada um desses elementos como críticos para o cumprimento da missão e o alcance da efetividade daquilo a que se propõem.

Incidentes críticos que revelam a invasão do mundo da vida pelo mundo do trabalho e que, a princípio, denotariam sentimentos de frustração dos entrevistados foram, frequentemente, justificados por eles próprios, entendendo-os como necessários para os resultados. Destaca-se nesse contexto a revelação de que, mesmo quando estão em seus lares, não se desligam de fatos e pessoas que estão demandando a atenção da Casa. Essa preocupação é espontânea e difere do estresse e de cobranças por desempenho verificadas no mundo do trabalho, em organizações de mercado. Ela está, aqui, vinculada a sentimentos de solidariedade e de *missão cumprida*.

O papel da alta administração mereceu um aprofundamento de análise devido à dicotomia entre a direção e demais funcionários, percebida no conjunto das falas. O estilo gerencial aparece impactando fortemente no resultado global do padrão de racionalidade e, em alguns dos processos organizacionais estudados, com destaque para a tomada de decisão. A articulação entre os padrões de racionalidade observados encontra justificativa na medida em que as funções primordiais da alta administração carregam em si uma atividade integradora entre os diversos setores, por deter a responsabilidade da condução estratégica da organização. Sob esse prisma, arcando com as responsabilidades de centralizar tecnicamente a administração da Casa, a Presidência concede à equipe a liberdade para o exercício de ações racionais substantivas, focadas na finalidade humanitária e solidária da Casa. No estilo de gestão estudado, ao invés da distribuição equânime de responsabilidades e de atividades que demandam intervenções de natureza funcional, há um setor – ou um gestor – controlador, que centraliza as ações administrativas e econômicas, nitidamente de racionalidade instrumental. No cotidiano da equipe, entretanto, predominam *valores emancipatórios*. Tal estilo gerencial, apesar de evidenciar funcionalidade, intencionalmente concebido ou resultante de traços pessoais que implicam num tipo específico de gestão organizacional, por vezes, afeta negativamente a imagem pessoal do presidente perante a equipe e a satisfação individual dos membros da Organização.

A centralidade coexiste com a predominância da razão substantiva nos diversos processos da equipe da Casa, não impedindo que ferramentas administrativas consagradas pela teoria organizacional, de mercado, estejam fortemente presentes, ao lado de um ambiente de trabalho que mobiliza e satisfaz pessoas.

## **5. Considerações finais**

Um impasse de caráter epistemológico emerge no momento em que se cotejam as argumentações teóricas com a realidade percebida na investigação levada a efeito. Seguindo as premissas que, segundo Ramos (1989), caracterizam uma isonomia, a Casa não faz jus a essa denominação, dentro do que trata o Paradigma Paraeconômico. Não obstante a possibilidade de inclusão de pessoas no mundo do trabalho livre de constrangimentos, normalmente impostos pelas organizações de economia de mercado, tal fato ocorre especialmente em virtude da centralização observada na direção da organização, que tolhe a participação dos atores na tomada de decisão e limita os processos de atualização pessoal. Todavia, apesar da frustração do exercício da autonomia desejada pelos atores entrevistados, em uníssono é plena a satisfação com o trabalho e há orgulho em pertencer à organização.

Considerando a premissa de que a total ausência de padrões normativos é incompatível à significativa atualização humana (RAMOS, 1989) – o que justifica a convivência de elementos de racionalidade instrumental e substantiva – é a centralização, em nível estratégico, de funções que determinam os rumos da Organização, o elemento limitante ao alcance da isonomia. É intensa a presença de racionalidade instrumental no modelo gestão imposto pela Presidência, que zela pelo controle da captação e da aplicação dos recursos – o que deveria se constituir como atividade-meio – ao passo que, nos níveis executivos, predominam elementos de racionalidade substantiva, não obstante as alegações aos constrangimentos trazidos pela concentração da autoridade.

De fato, o que se pôde concluir do estudo dos processos organizacionais na Casa é que elementos de racionalidade instrumental e substantiva se manifestam e se interpenetram numa convivência permanente e contínua, em cada processo, em todos os níveis hierárquicos e nas relações interníveis.

A articulação entre tais elementos ocorre de forma não conflituosa, justificada pelo objetivo de cada função organizacional e pela exigência de estruturação em face da necessária interseção com o mercado e a sociedade, especialmente no que se refere à captação de recursos.

A principal distorção em torno das cinco características da isonomia (RAMOS, 1989) a se manifestar na Casa é a existência da dicotomia *nós/eles*, que separa o líder dos demais. A autoridade na isonomia é concedida por deliberação do conjunto e migra entre seus membros de acordo com a natureza do assunto e especialização de cada um, não havendo um poder central único determinado e exclusivo. Neste caso, a Organização estudada perde a condição de isonomia: não há abrangência nos processos de tomada de decisão, não há delegação ou concessão de *autonomia* para os indivíduos ou setores, mas, sim, uma centralização refletida nas relações interpessoais, o que interfere negativamente em outros indicadores de racionalidade substantiva como o *entendimento*, a *autenticidade* e o *julgamento ético*.

A Casa, ao realizar funções próximas às organizações de mercado – no que diz respeito às atividades de captação de recursos e à estruturação de processos de relações com organizações da sociedade em geral, na busca de angariar fundos, obter patrocínios, estabelecer uma marca com credibilidade, associar-se a parceiros respeitáveis e gerir recursos internos – numa situação confinada, ora ao setor de telemarketing, por estar fisicamente distante, ora à direção, pela característica pessoal do gestor, acaba expondo-se em demasia às vicissitudes do mercado.

Mesmo assim, a Casa viabiliza um espaço produtivo capaz de engajar pessoas com preferências vocacionais pelo trabalho que ali se realiza, resultando em declarada satisfação dos indivíduos com o trabalho. Como regra geral, o que se percebeu da análise dos resultados é que prevalece na organização o uso de racionalidade instrumental na execução das tarefas desenvolvidas pela Direção, enquanto que a racionalidade substantiva se manifesta fortemente nas atividades-fim, desenvolvidas pela equipe de execução.

Apesar do elevado nível de escolaridade da maioria dos membros da organização, reduzido grau de apropriação dos procedimentos inerentes aos processos de gestão de organizações de economia solidária ficou patente. As práticas administrativas concebidas para organizações de mercado são relatadas como ferramentas de busca de excelência na organização, reproduzindo, no espaço solidário, modelos de gestão concebidos sob a ótica da produtividade, da acumulação e da reprodução do capital. O uso indevido do termo *lucro* foi capturado em pelo menos três falas de agentes de nível gerencial e de formação acadêmica superior. Em sua constituição, contudo, a Casa aparece como entidade sem fins lucrativos e é reconhecida como Organização da Sociedade Civil de Interesse Público (OSCIP) e, portanto, deve ser tratada como sendo de utilidade pública, sem fins lucrativos. Possivelmente, trata-se de equívoco semântico – na melhor das hipóteses. Esse fato é preocupante uma vez que tais agentes se pronunciam em nome da organização e a representam tanto em fóruns internos quanto externos. O termo lucro, *strito sensu*, se contrapõe ao objetivo da Casa e, pela representação social que lhe pesa, o termo arrefece valores substantivos e humanitários que devem abalizar a missão da organização, o que pode provocar, no futuro, desconfiças dos públicos internos e externos. Uma leitura mais cuidadosa, porém, indica que a organização busca, na verdade, a captação necessária para o *custeio* de um crescimento sustentável necessário ao pleno atendimento de sua missão junto à sociedade. Como se trata de *custeio* de investimentos futuros, o *superávit* pode ter sido tomado como sinônimo de lucro. Não foi possível, contudo, apurar o real significado de lucro para esses gestores da Casa que a ele se referiram.

Ramos (1989, p. 150), ao informar que a isonomia pode ser definida como um contexto onde todos são iguais, tal como a *polis* concebida por Aristóteles e constituída “por amor a uma boa vida”, faz questão de lembrar, em seguida, que tal proposição “não significa nenhum nostálgico retorno ao passado, mas serve apenas para chamar a atenção para formas possíveis de ambientes sociais igualitários”. Nesse sentido, faz-se necessário questionar: a coexistência e a articulação entre elementos de racionalidade instrumental e substantiva na organização estudada não seriam fatores de equilíbrio que permitem a adequada relação entre o desejável e o possível? Está em processo um modelo de gestão em que o confinamento das funções, em nível estratégico, de relações com mercado e com o provimento econômico, viabiliza a manutenção e o crescimento, enquanto que as atividades-fim permitem aos demais membros da organização a autorealização, algum grau de atualização pessoal, a solidariedade e a autenticidade num espaço produtivo cuja efetividade, no que tange à satisfação das necessidades sociais que constituem a missão, é atendida em um ambiente mais humano, resgatando a convivência do homem com a atividade produtiva como ocupação e não como trabalho, garantindo maior permeabilidade do mundo do trabalho com o mundo da vida. Tal entendimento, todavia, pelas razões anteriormente alegadas, não são suficientes para garantir a isonomia.

Por ora, pode-se concluir que, na Casa, as racionalidades instrumental e substantiva convivem, estão fortemente imbricadas e se articulam nos processos administrativos, setores, níveis hierárquicos e entre os diversos atores, com predominância de racionalidade substantiva em elevado grau de intensidade. Os atores se declaram autorealizados e satisfeitos com o que fazem ao passo que seus objetivos vêm sendo atingidos com efetividade, amparados por um desenvolvimento notável da organização.

Uma outra reflexão pertinente é sobre a necessidade de desenvolvimento de um modelo de gestão focado em Organizações de Economia Solidária, de forma a garantir a ampliação do espaço da discussão da isonomia na Teoria das Organizações, a partir do aprofundamento do Paradigma Paraeconômico, dado o vertiginoso crescimento do Terceiro Setor que recoloca a racionalidade substantiva no cotidiano do mundo do trabalho. Tal aprofundamento demanda, por exemplo, desenvolvimentos metodológicos a respeito de estratégias capazes de conduzir à qualificação do que vem a ser a organização isonômica.

No modelo narrado neste estudo, antes de dividir entre todos os membros as responsabilidades inerentes às práticas de interseção com o mercado, impondo a cada um a convivência com elementos de racionalidade instrumental, os gestores adotam uma divisão de trabalho que centraliza a pessoas específicas – no nível de Direção – essa missão. Tal prática reserva aos alocados em atividades-fim uma salutar dedicação de tempo e de esforços à execução da tarefa humanitária a que se propõe a Casa. Essa opção particular demanda aprofundamentos para que se possa, inclusive, verificar em outros espaços organizacionais de Terceiro Setor, de que forma as possibilidades de inserção humana e de atualização pessoal, associadas ao aspecto da eficiência e eficácia organizacional – que garante o cumprimento da missão e o crescimento organizacional – se articulam, possibilitando ou inibindo a categorização de isonomia.

Por fim, cabe registrar a inquietação teórica em torno de critérios para a qualificação da organização isonômica. Tomando como referência as cinco características definidas por Ramos (1989), são pertinentes as seguintes provocações: em que medida podem as organizações isonômicas promover a ampliada realização de seus membros e diretrizes de políticas totalmente abrangentes sem sacrifícios à eficácia técnica na gestão de recursos? Até que ponto a centralização no processo de tomada de decisões deve prejudicar a qualificação de isonomia quando estão presentes em um dado espaço organizacional elementos substantivos como a satisfação, o prazer e a adoção do trabalho como vocação e como atividade autogratificante? No entendimento aqui adotado, a centralização do processo decisório se constituiu como fator limitante à qualificação da Casa como isonomia.

## **Referências**

ABREU, Cynara Carvalho de. **O aconselhamento nos ambientes de trabalho como uma ferramenta para a mudança organizacional**: o caso de uma indústria têxtil na grande Natal/RN. 2001. 120 f. Dissertação (Mestrado) Programa de Pós-Graduação em Administração – Centro de Ciências Sociais Aplicadas – UFRN. Natal, 2001.

AKTOUF, Omar. **A administração entre a tradição e a renovação**. São Paulo: Atlas, 1996.

ANDION, Carolina. **Gestão em organizações da economia solidária**: contornos de uma problemática. In.: Revista de Administração Pública – RAP 1/98. p.7-25.

\_\_\_\_\_. **As particularidades da gestão em organizações da economia solidária.** XXV Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração. Campinas: ANPAD, 2001.

ANDRADE, Maria Margarida de. **Introdução à metodologia do trabalho científico:** elaboração de trabalhos na graduação. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

ANTUNES, Ricardo. **Os sentidos do trabalho:** ensaios sobre a afirmação e a negação do trabalho. 5. ed. São Paulo: Boi Tempo, 1999.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo.** Lisboa: Edições 70, 1977.

BRAVERMAN, Harry. **Trabalho e capital monopolista:** a degradação do trabalho no século XX. 3. ed. Rio de Janeiro: Guanabara Koogan, 1974.

BRUYNE, Paul de; HERMAN, Jacques; SCHOUTHEETE, Mar de. **Dinâmica da pesquisa em ciências sociais:** os pólos da prática metodológica. 3. ed. Rio de Janeiro: F. Alves.

CLEGG, Stewart R. (org.) **Handbook de estudos organizacionais:** reflexões e novas direções. Vol. 2. São Paulo: Atlas, 2001.

COELHO, Simone de Castro Tavares. **Terceiro setor:** um estudo comparado entre Brasil e Estados Unidos. São Paulo: Editora SENAC, 2000.

FERNANDES, Eda Conte. **Qualidade de vida no trabalho:** como medir para melhorar. 2. ed. Salvador: Casa da Qualidade, 1996.

GIDDENS, Anthony. **Modernidade e identidade.** Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2002.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Metodologia científica.** 3. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

LINS, Newton M. de A. B.; CARVALHO, Virgínia D.; BONAVIDES, Renata O. P.; OLIVEIRA, Pedro L.; BRANDÃO, Marívia S.; MAIA, Marcos A. O.; SOUZA, Washington J. de. **O sentido do trabalho em organizações de economia solidária:** o caso da CACC Durval Paiva. In.: VIII Seminário de Pesquisa do CCSA. Natal, Anais, 2002. Disponível em [http://www.ccsa.ufrn/anais/viii\\_seminario/Gt05](http://www.ccsa.ufrn/anais/viii_seminario/Gt05). (Recuperado em 10/03/04)

MARCONI, Marina de Andrade.; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de pesquisa:** planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

MORGAN, Gareth. **Imagens da organização.** São Paulo: Atlas, 1996.

MORRIS, Tom. **Filosofia para dummies:** como usar os ensinamentos dos mestres no dia-a dia. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

OLIVEIRA, Silvio Luiz de. **Tratado de metodologia científica:** projetos de pesquisas, TGI, TCC, monografias, dissertações e teses. São Paulo: Pioneira, 2002.

PAGÈS, Max et al. **O poder das organizações.** São Paulo: Atlas, 1987

POLANYI, Karl. **A grande transformação:** as origens de nossa época. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

RAMOS, Alberto Guerreiro. **A nova ciência das organizações:** uma reconceituação das riquezas das nações. 2. ed. Rio de Janeiro: FGV, 1989.

\_\_\_\_\_. **Administração e contexto brasileiro:** esboço de uma teoria geral da administração. 2. ed. Rio de Janeiro, FGV, 1983.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração:** guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1999.

SERVA, Maurício. **Racionalidade e organizações:** o fenômeno das organizações substantivas. 1966. 609 f. Tese (Doutorado) EAESP/FGV., São Paulo, 1996.

\_\_\_\_\_. A racionalidade substantiva demonstrada na prática administrativa. São Paulo: **RAE**. v.37, n. 2, p. 18-30. abr./jun. 1997.

SILVA, Reinaldo Oliveira da. **Teorias da administração**. São Paulo: Pioneira/Thomson Learning, 2002.

SOUZA, W. J. de. **Máquinas e sujeitos**: experiências de operários têxteis frente à modernização tecnológica. Fortaleza: Programa de Pós-Graduação em Educação da Universidade Federal do Ceará, tese, 1999.

WAGNER III, John A.; HOLLENBECK, John R. **Comportamento organizacional**. São Paulo: Saraiva, 2000.

WEBER, Max. **A ética protestante e o espírito do capitalismo**. 2ª ed. São Paulo: Pioneira, 2003.

YIN, Robert K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ZIEMER, Roberto. **Mitos organizacionais**: o poder sensível da vida das empresas. São Paulo: Atlas, 1996.